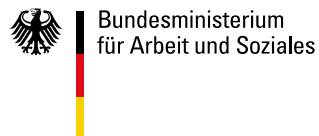


Reflexionsworkshop

Begleitforschung:
KAA 4.0 – Digitale Inklusion
„Unser digitales Klinikum“



Gefördert durch das Programm „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds



AGENDA:

1. Das Projekt im Überblick
2. Fokus und Methodik der wissenschaftliche Begleitforschung
3. Ergebnisse der Begleitforschung zur Projektwirkung auf individueller Ebene
4. Ergebnisse der Begleitforschung zum erfolgreichen Change Management
5. Fazit

1. Überblick über das ESF-Projekt KAA

Projektlaufzeit: 06.2018 – 12.2020
(Verlängerung bis 02.2021)

Projektphasen

06.2018-08.2018	<ul style="list-style-type: none">• Projektvorbereitung
09.2018-12.2018	<ul style="list-style-type: none">• Bedarfsanalyse mit über 50 MA aller Berufsgruppen & Hierarchieebenen unter intensiv Einbindung der Sozialpartner
01.2019-04.2019	<ul style="list-style-type: none">• Konzepterstellung mit gleichen Adressaten
05.2019-09.2019	<ul style="list-style-type: none">• Pilotphase / Key-User Schulungen, 25 MA der Pilotstationen (Inhalte: Anforderung an Key-User, Prozesswissen, Kommunikation in der Rolle als Key-User)
11.2019-12.2020 (covid-19 bedingte Pausierung)	<ul style="list-style-type: none">• Roll-Out mit ca. 250 Teilnehmenden (Inhalte: Verständnis & Motivation für Veränderungen, Schlüsselrolle Kommunikation, Aktivierung & Einbindung der MA als Stakeholder)
01.2021-02.2021	<ul style="list-style-type: none">• Führungskräfte (Multiplikatoren)-Workshop• Abschluss-Workshop für Geschäftsführung, Arbeitnehmervvertretung & Personalentwicklung

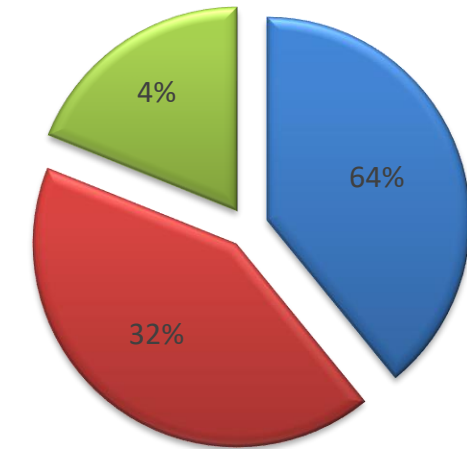
Wissenschaftliche
Begleitforschung
zur qualitativen
und quantitativen
Datenerhebung
im Kontext von
Nachhaltigkeit
und Transfer

1. Überblick über das ESF-Projekt

Teilnehmerstatistik

ESF-Antrags-Ziel:

- Weiterbildungsstrukturen durch systematische Personalentwicklungsstrukturen: Initiierung intergenerativer, berufsgruppen- & hierarchieübergreifender Lerngruppen.
- Wissensmanagement zwischen Alt und Jung, zwischen Berufsgruppen aller Hierarchieebenen.
- Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung.
- Zentrale Rolle der Führungskräfte als Vorbilder beispielhaft im Prozess der Digitalisierung.
- Digitalisierung: Auf- und Ausbau der IT-Kenntnisse im Hinblick auf Veränderungen im Arbeitsprozess



■ Pflege ■ Administration ■ Ärzteschaft

ca. 250 Teilnehmer insgesamt

2. Begleitforschung: Kernfragestellungen und Hypothesen

A. Ebene Individuum (klassische **Wirkforschung** auf individueller Ebene):

Wie wirkt das Projekt auf die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter?

B. Ebene Mitarbeiterzufriedenheit (klassische **Wirkforschung** auf kollektiver Ebene):

Wie wirkt sich das Projekt auf die eigene Zufriedenheit und wahrgenommene Mitarbeiterzufriedenheit der anderen sowie auf die Arbeitgeberattraktivität aus?

C. Ebene Organisation und Veränderungsprozesse (Identifikation von **Erfolgsfaktoren**):

Wie kann Veränderung / Digitalisierung im Klinikum Aschaffenburg-Alzenau gelingen?

a.) Welchen Beitrag konnte das Projekt zum Gelingen der Veränderungsprozesse leisten?

b.) Welche übergeordneten Erfolgsfaktoren tragen zum nachhaltigen Gelingen der Veränderungsprozesse, insbesondere der Digitalisierung im Klinikum bei?

Kurzum: Wurden die ESF-Antragsziele erreicht?

2. Begleitforschung: Erhebungsmethodik

Triangulation: Für die genannten Fragestellungen werden im Sinne der wissenschaftlichen Triangulation drei empirisch-methodische Ansätze verfolgt:

1.) Fragebogen-Diagnose auf der Ebene des Individuums:

Im Zuge der Roll-out-Schulungen wurde ein wissenschaftlich erprobtes Diagnosetool (Fragebogen zur Wirkforschung) eingesetzt

2.) Persönliche Experteninterviews mit ESF-Seminar-Teilnehmern, Betriebsrat, Führungskräften + GL:

Halbstrukturierte persönliche Interviews zur Untersuchung und Beantwortung der Fragen zu den Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren auf der Ebene ‚Change Management‘ und ‚Digitalisierung‘

3.) Dokumentenanalyse:

Auswertung von ESF-Dokumenten: Feedbackbögen, Stärken-Schwächen-Analysen und die erarbeiteten + dokumentierten Gruppenkonzepte der Roll-out- sowie Multiplikatoren-Schulungen

3. Ergebnisse der Begleitforschung zur Projektwirkung auf individueller Ebene

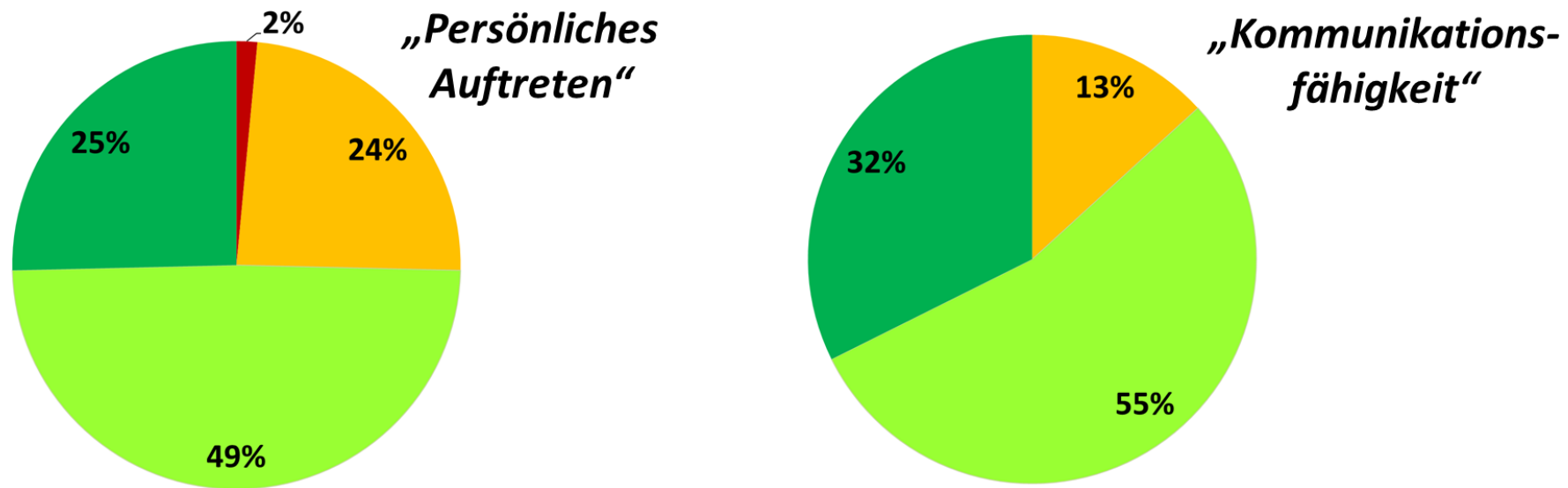
A. Wirkungsforschung Ebene Individuum - Kompetenzebene:

Wie wirkt das Projekt auf die individuellen Kompetenzen der Teilnehmer?

- ▶ Fachliche Kompetenzen (arbeitsplatzbezogene Fähigkeiten)
- ▶ Unternehmerischer Überblick
- ▶ Personenbezogene Kompetenzen (Auftreten, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit)
- ▶ **n=120** (Fragebögen), **n=15** (Experteninterviews)

3. Ergebnisse der Begleitforschung zur Projektwirkung auf individueller Ebene

A. Wirkungsforschung Ebene Individuum – **Auszug**: Personenbezogene Kompetenzen:



■ Zum Negativen

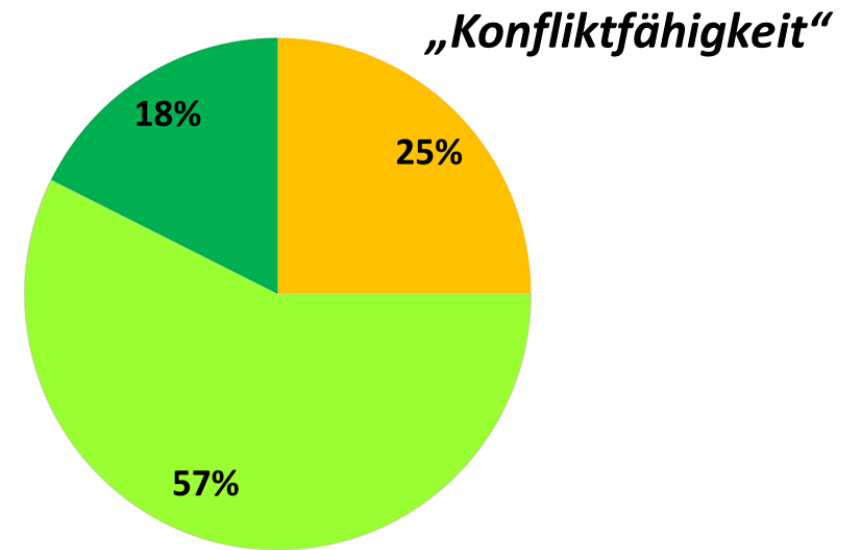
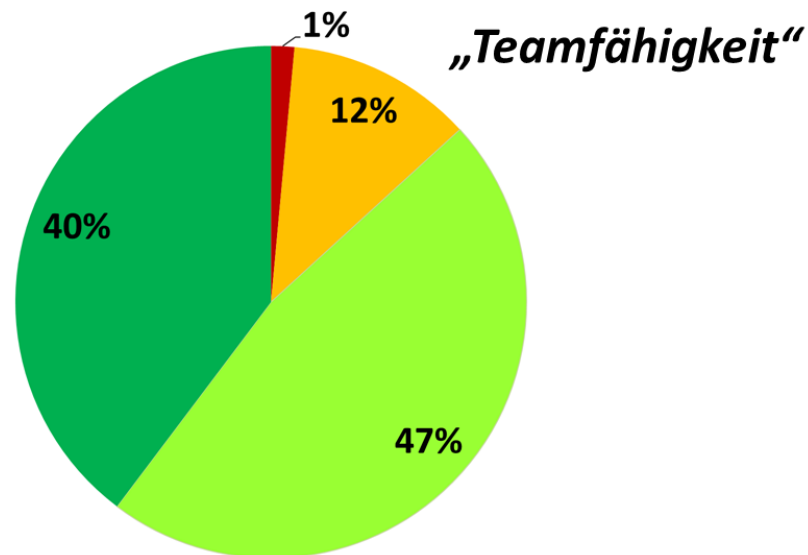
■ Gar Nicht





■ Positiv

■ Sehr positiv

3. Ergebnisse der Begleitforschung zur Projektwirkung auf individueller Ebene

A. Wirkungsforschung Ebene Individuum – **Auszug**: Personenbezogene Kompetenzen:



 Zum Negativen  Gar Nicht  Positiv  Sehr positiv

3. Ergebnisse der Begleitforschung zur Projektwirkung auf individueller Ebene

B. Wirkforschung Ebene Individuum – Change-Verständnis + Zufriedenheit:

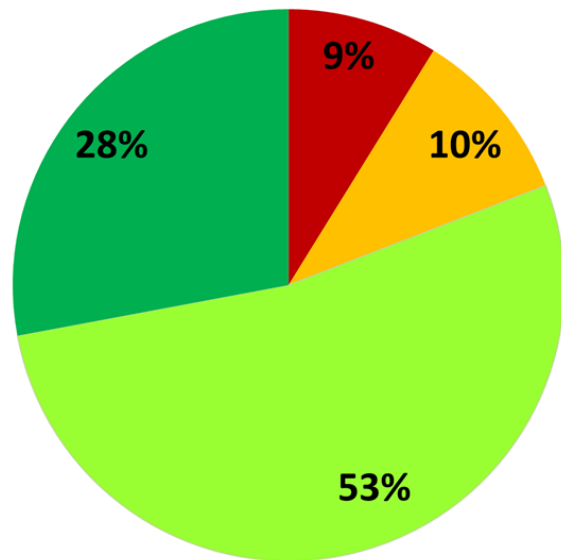
Wie wirkt das ESF-Projekt auf die Einstellung zu Veränderungen sowie auf Zufriedenheit?

- ▶ Verständnis von Veränderungen / Einstellung zu Veränderungen
- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit (Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Zufriedenheit und Akzeptanz von Führungsentscheidungen etc.)
- ▶ Arbeitgeberattraktivität (Attraktivität der Kliniken und Employer Branding)
- ▶ **n=120** (Fragebögen), **n=15** (Experteninterviews)

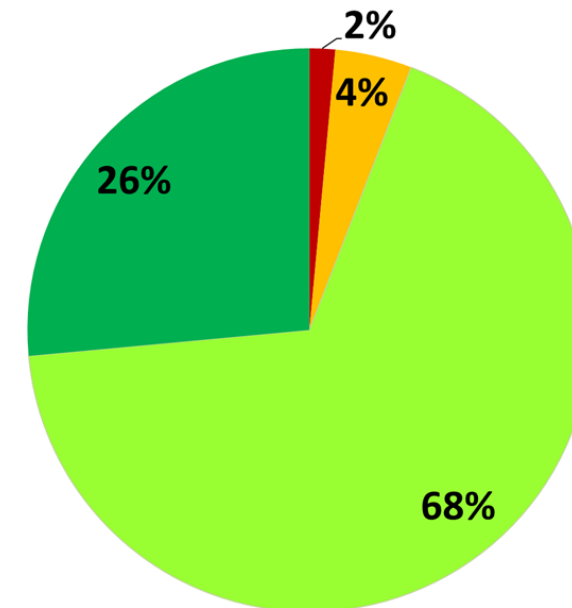
3. Ergebnisse der Begleitforschung zur Projektwirkung auf individueller Ebene


B. Wirkungsforschung Ebene Individuum – **Auszug**: Veränderungsprozesse Digitalisierung:

„Teilnahme am ESF-Projekt hat sich positiv auf mein Verständnis der aktuellen Veränderungsprozesse ausgewirkt“




„ESF hat sich positiv auf meine Einstellung zu den Veränderungen ausgewirkt, ich bin offener geworden“



 stimme nicht zu

 teils-teils

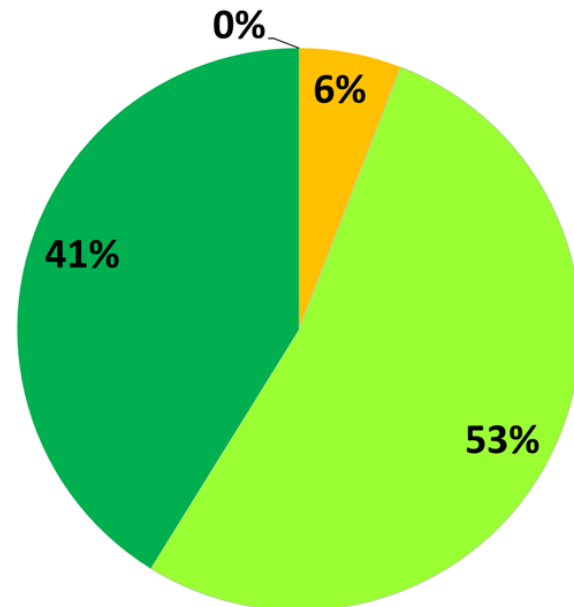
 stimme zu

 stimme stark zu

3. Ergebnisse der Begleitforschung zur Projektwirkung auf individueller Ebene

B. Wirkungsforschung Ebene Individuum – **Auszug**: Veränderungsprozesse Digitalisierung:

„Teilnahme am ESF-Projekt hat sich positiv auf meine Fähigkeit zur Mitwirkung in Veränderungsprozessen ausgewirkt“



 stimme nicht zu

 teils-teils

 stimme zu

 stimme stark zu

4. Ergebnisse der Begleitforschung zu Erfolgsfaktoren im Change Management

C. Erfolgsfaktorenforschung Change Management in einer Krankenhausorganisation:

Wie kann Veränderung / Digitalisierung im Klinikum Aschaffenburg-Alzenau gelingen?

- ▶ Allgemeiner Fokus: Erfolgs- und Misserfolgskriterien in Veränderungsprojekten
- ▶ Datenquellen (Triangulation!):
 - ▶▶ 120 Fragebögen der Roll-out-Schulungen,
 - ▶▶ 15 Interviews mit Teilnehmer:innen der Roll-out-Schulungen,
 - ▶▶ 25 Interviews mit Betriebsrat, Führungskräften (GL, PDL, Chefarzte, Abteilungsleitg.)
- ▶ Erkenntnisse aus weiteren ESF-Projekten (LÖ, GZW) mit identischem Forschungsdesign

4. Ergebnisse der Begleitforschung zu Erfolgsfaktoren im Change Management

C. Sieben Thesen zu Erfolgsfaktoren im Change Management in Klinikorganisationen:

These 1: Verantwortung der Führungskräfte: Zukunftsfähige Veränderung gelingt, wenn ALLE Führungskräfte Verantwortung übernehmen – *Führungskräfte sensibilisieren, motivieren + befähigen!*

These 2: Verbindlichkeit im Veränderungsprozess: Veränderung erfordert „Commitment“ + Verbindlichkeit – *Projekte nicht nur andenken + planen, sondern auch nachhaltig umsetzen!*

These 3: Motivation der Mitarbeiter: Zukunftsfähigkeit und Veränderung kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter mitziehen – *Ängste und Widerstände abbauen und motivieren!*

These 4: Kommunikation und Transparenz: Veränderung erfordert Kommunikation in beide Richtungen – *Top-down + Bottom-up! Transparenz reduziert Ängste, schafft Verständnis + Bereitschaft*

4. Ergebnisse der Begleitforschung zu Erfolgsfaktoren im Change Management

C. Sieben Thesen zu Erfolgsfaktoren im Change Management in Klinikorganisationen:

These 5: Aktive Einbindung der Mitarbeiter und Sozialpartner (über Betriebsrat):

Veränderungen sind erfolgreicher, wenn man die Mitarbeiter (Experten) und Sozialpartner aktiv einbindet – *Betroffene zu Beteiligten machen, verbindliche Plattformen zur Mitwirkung schaffen!*

These 6: Fehlerkultur: In Veränderungsprozessen werden Fehler passieren, mit solchen Fehlern muss offen und positiv umgegangen werden – *Eine Fehlerkultur ist Kernbestandteil einer Innovationskultur!*

These 7: Gemeinsamkeit und Vertrauen: Veränderungen erfordern ganzheitliches Verständnis – berufsgruppen, hierarchie-, funktions- + standortübergreifende Perspektiven sind unabdingbar – „Wir sitzen alle gemeinsam in einem Boot“ – *Innovationskultur erfordert Vertrauen!*

4. Ergebnisse der Begleitforschung zu Erfolgsfaktoren im Change Management

Youtube Video



https://www.youtube.com/watch?v=9uwfv_plsqE

4. Ergebnisse der Begleitforschung zu Erfolgsfaktoren im Change Management

C. Ausgewählte Thesen:

These 1: Verantwortung der Führungskräfte

- ▶ **Veränderung kann nur gelingen, wenn sich Führungskräfte ihrer Verantwortung bewusst sind**
- ▶ Welche Führungskräfte stehen in der Verantwortung? ALLE!
 - ▶▶ Obere Führungskräfte (GL, Chefärzte PDL): Tragen die Gesamtverantwortung und sind „Machtpromotoren“ in den Veränderungsprozessen!
 - ▶▶ Mittleres Management (Oberärzte, Abteilungsleitungen, Stationsleitungen etc.): Herausfordernde Rolle in der „Sandwichposition“ – Mittlerfunktion zwischen oben und unten
 - ▶▶ Führungskräfte an der Basis (Teamleitungen etc.): Wichtige Bindegliedfunktion zu den Mitarbeitern, sind auch in einer Sandwichrolle
- ▶ Problem (1): Viele Führungskräfte sehen ihre beruflich-fachliche Verantwortung, jedoch nicht ihre unternehmerische Mitverantwortung → sollte eigentlich Teil der Zielvereinbarung sein!
- ▶ Problem (2): Viele Führungskräfte im Klinikum haben profundes Fachwissen, aber oft fehlt der strategische und unternehmerische Gesamtblick → **Sensibilisieren, motivieren und befähigen**

4. Ergebnisse der Begleitforschung zu Erfolgsfaktoren im Change Management

C. Ausgewählte Thesen:

These 5: Aktive Einbindung der Mitarbeiter und Sozialpartner

- ▶ **Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungen steigt, wenn „Stakeholder“ aktiv eingebunden werden**
- ▶ Die wichtigste Stakeholder-Gruppe im Klinikum sind die Mitarbeiter
- ▶ Bei vielen Veränderungsprozessen (insb. Digitalisierung) besteht Mitbestimmungspflicht!
- ▶ „Aktive Einbindung“ geht über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus und kann in allen Phasen von Change-Prozessen erfolgen:
 - ▶▶ in der Ideenfindung / -bewertung (z.B. über ein gelebtes Ideenmanagement / BVW)
 - ▶▶ in der Konzeptionsphase (z.B. über Key-User-Konzepte in Digitalisierungsprojekten)
 - ▶▶ in der (Beta-)Testphase (z.B. über Pilotstationen in Digitalisierungsprojekten)
- ▶ Einbindung muss verbindlich sein, ansonsten ist Demotivation und Widerstand die Folge
- ▶ **Aktive + verbindliche Integration der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse erfordert entsprechende Managementsysteme bzw. eine Öffnung im Projektmanagement!**

5. Fazit

- Mit der wiss. Begleitforschung über die gesamte Projektlaufzeit werden Ergebnis für das Klinikum Aschaffenburg-Alzenau und die Branche Krankenhaussektor im Kontext Nachhaltigkeit für eine organisationale Personalentwicklung für alle Sozialpartner (AN- & AG-Vertreter) abgebildet (§5 TVÖD)
- Die Ergebnisse werden als gemeinsame Verantwortlichkeit der Sozialpartner für die Personalentwicklung im Unternehmen genutzt
- Ein Branchentransfer konnte inkl. Covid-19-bedingter Erfahrungen am städtischen Krankenhaus Kiel „#MOIN SKK“ & am Klinikum Gütersloh „TAV – Zukunftswerkstatt & Magnetkrankenhaus“ realisiert werden
- Weitere Kliniken bundesweit nutzen die Ergebnisse sozialpartnerschaftlich

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Marie-Luise Koch und Prof. Dr. Michael Stephan

Business Academy Marburg GmbH
Neue Kasseler Str. 62B
35039 Marburg

koch@academy-marburg.de

Gefördert durch das Programm „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds